



# La socialisation par l'organisation : Entre tactiques et pratiques

Serge Perrot, Patrice Roussel

## ► To cite this version:

Serge Perrot, Patrice Roussel. La socialisation par l'organisation : Entre tactiques et pratiques. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2009, 73, pp.2-18. halshs-00417633

**HAL Id: halshs-00417633**

**<https://shs.hal.science/halshs-00417633>**

Submitted on 19 Oct 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Serge Perrot**

Université Paris Dauphine, DRM (CREPA), F-75016 Paris  
CNRS, UMR7088, F-75016 Paris

**Et**

**Patrice Roussel**

Université Toulouse 1, IAE  
LIRHE & GRACCO CNRS  
2, rue du Doyen Gabriel Marty, 31042 Toulouse cedex 9.

Article publié dans la

**Revue de Gestion des Ressources Humaines,**  
**2009,**  
**73, 2-18.**

# **ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION : BETWEEN TACTICS AND PRACTICES**

## **ABSTRACT**

Research on how organizations socialize individuals largely relies on the work of Van Maanen and Schein (1979), who define six major organizational socialization (OS) tactics. The literature suggests that these tactics are key organizational variables in the sense that they encompass all the important actions that organizations can implement to socialize newcomers. Furthermore, the consequences of the OS tactics have been studied in a variety of work settings, and consistent empirical results suggest that such tactics have a strong and systematic impact on several socialization outcomes. This article suggests that OS tactics and practices are conceptually different, although they have been empirically confounded. The result sustain that socialization practices have a direct and significant impact on socialization outcomes. Also, we found that socialization tactics are related to socialization outcomes only when appropriate practices are implemented. In other words, we develop a contingency approach of the effects of OS tactics, which challenges and complements the traditional view of OS tactics.

**Key words:** Organizational socialization, socialization tactics and practices, learning, socialization domains or content, contingency approach.

# **LA SOCIALISATION PAR L'ORGANISATION :**

## **ENTRE TACTIQUES ET PRATIQUES**

### **RESUME**

L'analyse de la socialisation de l'individu par l'organisation a connu un tournant fondamental avec les travaux de Van Maanen et Schein (1979) qui ont défini six principales tactiques de socialisation organisationnelle. Les travaux de recherche qui ont suivi, ont suggéré que ces tactiques constituaient la principale variable organisationnelle qui permettait de regrouper les actions de socialisation mises en œuvre par les organisations, et dont les effets sur divers indicateurs de socialisation étaient constatés de façon universelle. Notre recherche défend l'idée que les notions de tactiques et de pratiques de socialisation sont conceptuellement distinctes, alors qu'elles ont été empiriquement confondues. Les principaux résultats obtenus dans cette recherche montrent d'une part, que les pratiques de socialisation ont un effet direct sur certains indicateurs de socialisation, et d'autre part, que les tactiques ne sont directement associées aux indicateurs de socialisation que sous conditions d'occurrence de pratiques cohérentes. En d'autres termes, nous proposons une vision contingente de l'effet des tactiques de socialisation, qui nuance la vision universelle implicite venant de la littérature.

**Mots clés :** Socialisation organisationnelle, tactiques et pratiques de socialisation, apprentissage, domaines de socialisation, approche contingente.

## **LA SOCIALISATION PAR L'ORGANISATION : ENTRE TACTIQUES ET PRATIQUES**

Les questions de l'intégration des salariés nouvellement recrutés, de constitution de nouvelles équipes issues de fusions ou autres opérations de restructuration d'entreprises, de promotions de salariés dans de nouvelles responsabilités, sont abordées de multiples façons en gestion des ressources humaines. L'angle d'approche de la socialisation organisationnelle permet d'envisager ces questions de manière assez large en reliant les problématiques d'apprentissage des rôles et des compétences, de motivation et d'implication des nouveaux entrants dans une équipe ou une organisation, ou encore de confiance et d'identité des salariés qui intègrent une nouvelle structure. Le concept de socialisation organisationnelle s'impose pour désigner non seulement les tactiques et les pratiques mises en œuvre par les organisations, mais également les comportements proactifs des salariés, vus comme des acteurs de leur propre socialisation.

D'une façon très générale, la socialisation organisationnelle se définit comme le processus continu (Schein, 1968) par lequel un individu, étranger à l'organisation (ou à une structure), est transformé en un membre participatif et efficace (Feldman, 1976). Une part importante des travaux de recherche vise à analyser la façon dont l'organisation transforme et façonne les individus. Il s'agit de caractériser le processus de socialisation mis en œuvre par l'organisation, et d'expliquer en quoi ces caractéristiques peuvent influencer un certain nombre d'indicateurs de socialisation. Cet axe de recherche repose pour l'essentiel sur le modèle théorique développé par Van Maanen et Schein (1979). Les auteurs proposent une description de six tactiques de socialisation, et suggèrent que celles-ci influencent le degré d'innovation ou de réplication de rôle. À titre d'exemple, les tactiques collectives sont positivement associées à la réplication de rôle, alors que les tactiques individuelles sont positivement associées à l'innovation de rôle. Prolongeant les travaux de Van Maanen et Schein (1979), Jones (1986) suggère que toutes les tactiques partagent une dimension commune de nature bipolaire : elles sont orientées soit vers l'individualisation soit vers l'institutionnalisation. D'une façon générale, le processus d'intégration est ajusté au cas par cas de manière à bénéficier de l'apport singulier de chaque individu dans le cas de tactiques individualisées. Les tactiques institutionnalisées, quant à elles, tendent à guider le processus d'apprentissage et de construction de sens des nouvelles recrues selon un modèle commun et partagé au sein de l'organisation (Bauer, Morrison et Callister, 1998 ; Louis, 1980).

L'entreprise cherche alors à faire adhérer le salarié à un modèle culturel, organisationnel, managérial, gage d'une cohérence interne.

Jones (1986) propose une opérationnalisation des tactiques de socialisation, grâce au développement d'une échelle de mesure. Celle-ci a été particulièrement utilisée dans de nombreuses études empiriques. Ces recherches montrent notamment que les tactiques institutionnelles sont positivement corrélées à la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, l'engagement au travail, la performance auto évaluée, la motivation, la cohésion d'équipe, l'identification, et l'adéquation perçue entre l'individu et l'organisation ainsi qu'entre l'individu et le travail. De même, les tactiques institutionnelles sont négativement corrélées aux intentions de départ, au turnover, aux conflits de rôles, à l'ambiguïté de rôle, à l'innovation de rôle et au stress (e.g., Allen et Meyer, 1990; Ashforth et Saks, 1996; Black et Ashford, 1995; Cable et Parsons, 2001; Grant et Bush, 1996; Jones, 1986; King et Sethi, 1998; Riordan, Weatherly, Vanderberg et Self, 2001; Taormina, 1999; Van Maanen et Schein, 1979; Zahrlly et Tosi, 1989). La littérature suggère ainsi que les tactiques institutionnelles ont globalement un effet « positif » sur l'organisation car elles favoriseraient l'émergence d'attitudes et de comportements qui lui sont favorables. Cette conclusion reste cependant à nuancer par le fait que ces tactiques semblent représenter un frein à l'innovation de rôle.

Cependant, ces résultats de recherche comportent deux limites essentielles. En premier lieu, les tactiques de socialisation sont souvent à tort, assimilées aux actions mises en œuvre par les organisations pour faciliter la socialisation. Or, les tactiques décrivent uniquement la façon dont les entreprises mettent en œuvre ces actions. Les tactiques de socialisation sont à distinguer de la nature et de l'importance des pratiques mises en œuvre. Il existe donc un biais potentiel dans la mesure des tactiques de socialisation, car celle-ci est empiriquement confondue avec celle des pratiques mises en oeuvre. Autrement dit, les tactiques et les pratiques de socialisation sont des notions conceptuellement distinctes, mais empiriquement confondues. Seuls de rares travaux abordent directement la question des pratiques de socialisation (e.g. Feldman, 1976, 1977, 1983, 1989 ; Louis, Posner et Powell, 1983), mais ils se limitent à des pratiques spécifiques et n'établissent pas de liens avec les tactiques. Par rapport à la vision universelle implicite relative aux effets des tactiques, suggérée par Van Maanen, Schein et Jones, cette recherche adopte une approche contingente et suggère que les effets des tactiques dépendent de l'intensité et de la nature des pratiques mises en œuvre. Distinguer les deux variables dans une recherche, permet d'observer sur le plan empirique la

probabilité d'une cohérence entre pratiques et tactiques, ainsi que les performances ou les dysfonctionnements qui peuvent leur être affectés.

Une deuxième limite de la littérature concerne le choix des variables à expliquer par la socialisation. Elles concernent principalement des variables attitudinales qui ne lui sont pas spécifiques (implication, satisfaction, etc.). Kammeyer-Mueller et Wanberg (2003) soulignent ainsi la nécessité de prendre en compte des variables directement liées aux définitions du processus de socialisation. Ces auteurs montrent notamment que les indicateurs directs de la socialisation sont des variables médiatrices de la relation entre les tactiques de socialisation et les autres variables attitudinales classiques, qui elles, ne sont que des mesures indirectes.

La présente recherche souhaite contribuer au dépassement des deux limites soulevées. Sur le plan managérial, la compréhension des effets des tactiques et des pratiques est essentielle. Elle facilitera la réalisation de l'objet final de la socialisation en l'occurrence : la transmission d'une culture et la construction de sens chez les nouveaux embauchés (Bauer, et al., 1998 ; Van Maanen et Schein, 1979). Enfin, plus largement, les enjeux liés à la socialisation sont particulièrement forts dans le contexte actuel de pénurie de compétences dans certains secteurs d'activité, et de recherche d'une meilleure maîtrise des coûts de recrutements.

## **1 Le cadre conceptuel**

L'élaboration progressive d'une théorie de la socialisation organisationnelle est principalement due aux travaux de Van Maanen (1978), de Van Maanen et Schein (1979) et de Jones (1986). Van Maanen et Schein (1979) décrivent les tactiques de socialisation selon six facettes. Chacune de ces facettes peut être interprétée comme un continuum qui opposerait deux types de tactiques de socialisation discriminantes : individuelle vs. collective, informelle vs. formelle, aléatoire vs. séquentielle, variable vs. fixe, disjointe vs. en série, et désinvestissement vs. investissement. L'apport de ces travaux, au-delà de l'identification de ces six tactiques, réside dans l'élaboration de propositions quant à leurs effets sur l'exercice d'un rôle au sein de l'organisation. D'une façon générale, puisque la période d'ajustement au rôle organisationnel est source d'anxiété et de tensions psychologiques, Van Maanen et Schein (1979) suggèrent que les tactiques « collectives », « formelles », « séquentielles » et « en série » guident le processus de socialisation et placent la recrue dans un environnement moins anxiogène. Dans ce cas, des contraintes collectives s'imposent à l'individu, contribuant ainsi à une plus grande

réplication de rôle et à une réduction des incertitudes. Le modèle de Van Maanen et Schein (1979) est donc ancré dans la théorie de la réduction de l'incertitude (e.g. Mignerey, Rubin et Gorden, 1995). Ces quatre tactiques constituent autant de modalités d'explicitation des attentes auxquelles les individus auront tendance à se conformer plutôt qu'à remettre en question. Cependant, Van Maanen et Schein (1979) suivent une logique légèrement différente pour les tactiques « fixes » vs. « variables » et « investiture » vs. « désinvestiture ». Les auteurs considèrent ici que les secondes tactiques sont elles-mêmes sources d'une anxiété potentielle. Précisément, les tactiques « variables » et « désinvestiture » créent plus d'anxiété que les tactiques « fixes » et « investiture ». De ce fait, les individus auront davantage besoin de se conformer aux attentes de l'organisation pour réduire leur anxiété, ce qui favorisera la réplication de rôle. C'est pourquoi Van Maanen et Schein (1979) proposent que les tactiques « variables » et « désinvestiture » favorisent la réplication de rôle (par opposition à l'innovation). Jones (1986) tient pour ces deux facettes des tactiques de socialisation le raisonnement inverse. En effet, ce ne sont pas les tactiques en elles-mêmes qui constituent la principale source d'anxiété ; leurs caractéristiques donnent aux individus des moyens plus ou moins efficaces de la réduire. Jones (1986) suggère ainsi que les tactiques « fixes » constituent des repères, permettant aux individus de se conformer aux attentes, et incitent à suivre sans embûches le parcours proposé. Ce sont donc les tactiques « fixes » qui favoriseraient la réplication de rôle. De même, c'est l'« investiture » qui, en mettant l'accent sur l'adéquation entre l'individu et l'organisation, favoriserait la réplication de rôle.

Van Maanen et Schein (1979) ainsi que Jones (1986) mobilisent donc le même modèle théorique, celui du besoin de réduction de l'incertitude et des tensions psychologiques, même si leurs raisonnements diffèrent quant à l'impact des facettes « fixe » vs. « variable » et « investiture » vs. « désinvestiture ». Trois autres points importants distinguent par ailleurs ces travaux. Premièrement, Jones (1986) met en évidence une dimension commune à l'ensemble de ces tactiques, qui traduit la façon dont l'organisation offre ou non des repères, explicite ou non ses attentes communes, etc. Les tactiques « collective », « formelle », « séquentielle », « fixe », « en série » et « investiture » constituent ainsi le pôle institutionnalisé de la socialisation, et les tactiques « individuelle », « informelle », « aléatoire », « variable », « disjointe » et « désinvestiture » se situent vers le pôle individualisé. Deuxièmement, Jones (1986) élargit le raisonnement à un ensemble plus large d'indicateurs d'ajustement. Les tactiques institutionnalisées seraient donc positivement corrélées à toutes les variables qui traduisent un bon ajustement, et négativement corrélées à



celles qui traduisent un mauvais ajustement. Enfin, les résultats empiriques de Jones (1986) mettent en évidence trois composantes principales des tactiques : la première est liée au contexte (« collective » et « formelle » vs. « individuelle » et « informelle »), la seconde au contenu (« séquentiel » et « fixe » vs. « aléatoire » et « variable »), et la troisième aux aspects sociaux (« en série » et « investiture » vs. « disjoint » et « désinvestiture »).

L'échelle de Jones reste encore une référence pour mesurer les tactiques de socialisation. Les nombreux travaux empiriques (e.g. Allen et Meyer, 1990 ; Blake, Ashforth, Saks et Lee, 1998 ; Cable et Parsons, 2001 ; Cooper-Thomas, Van Vianen et Anderson, 2004 ; Griffin, Collela et Goparaju, 2000 ; Kim, Cable et Kim, 2005 ; King et Sethi, 1998 ; Menguc, Han et Auh, 2007 ; Riordan et al., 2001 ; Yi et Uen, 2006) aboutissent à des conclusions convergentes, et corroborent clairement les hypothèses formulées par Jones quant aux conséquences des tactiques de socialisation. Quel que soit le nombre de dimensions retenues pour l'échelle des tactiques, et quels que soient les indicateurs considérés, le degré d'institutionnalisation des tactiques est positivement corrélé à la qualité de l'ajustement de la personne à l'organisation, et négativement corrélé à l'innovation de rôle.

Au-delà des effets directs des tactiques de socialisation, deux autres types de résultats méritent d'être évoqués. Les premiers font écho à la perspective interactionniste de la socialisation (Ashforth, Sluss et Saks, 2007 ; Jones, 1983 ; Reichers, 1997), et prennent en compte le rôle modérateur des caractéristiques individuelles (Ashford et Black, 1996 ; Gruman, Saks et Zweig, 2006 ; Jones, 1986 ; Kim et al., 2005 ; Kraimer, 1997 ; Yi et Uen, 2006). Les seconds permettent de conclure à l'existence d'un effet médiateur de certaines variables de socialisation sur la relation entre les tactiques et les conséquences de la socialisation (Bravo et al. 2003 ; Cooper-Thomas et al., 2004 ; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003). Le choix des variables de socialisation, insérées dans un réseau de relations complexes (Gruman et al., 2006), revêt donc une importance particulière.

## **2 Hypothèses de recherche**

Les effets des tactiques de socialisation semblent universels dans le sens où ils s'exercent indépendamment des contextes pris en compte dans les études. Néanmoins, comme évoqué précédemment, ces recherches souffrent de deux limites principales : l'omission des pratiques de socialisation (voire la confusion entre tactiques et pratiques), et la prise en compte d'indicateurs indirects de socialisation pour étudier ce phénomène. Afin de dépasser

ces deux limites importantes, cette recherche propose de justifier la nécessité de prendre en compte des indicateurs directs de socialisation, de considérer séparément l'impact des tactiques et des principales pratiques de socialisation, et de développer enfin une approche contingente reconnaissant aux tactiques et aux pratiques leurs rôles spécifiques.

## **2.1 Choix et définition des indicateurs de socialisation**

Il ne s'agit certes pas de remettre en cause l'importance des variables classiques de GRH comme l'implication organisationnelle ou la satisfaction au travail. Néanmoins, elles restent très indirectement liées au concept de socialisation. Comme le souligne Fabre (2005, p. 294-295), *« aucune étude n'indique que ces différentes variables attitudinales,..., sont suffisamment reliées à la variable latente de socialisation organisationnelle pour en analyser la structure et en être un indicateur »*. C'est également l'idée d'Ostroff et Kozlowski (1992), pour qui la focalisation sur de tels indicateurs est inappropriée voire nuisible au développement de connaissances nouvelles et originales.

Il convient alors de revenir aux définitions fondatrices du concept, et en particulier à la nature du ou des processus en jeu. Pour l'essentiel, la socialisation organisationnelle est définie comme un processus d'apprentissage, nécessaire aux nouvelles recrues pour qu'elles *« acquièrent les connaissances sociales et les compétences nécessaires à l'exercice d'un rôle organisationnel »* (Van Maanen et Schein, 1979, p. 211). De même, Louis (1980, p.229-230) évoque un apprentissage des *« valeurs, capacités, comportements attendus, et connaissances sociales essentielles pour assumer un rôle organisationnel ... »*.

Les typologies consacrées aux domaines d'apprentissage sont largement convergentes. La revue de littérature de Fisher (1986, p. 105) permet de distinguer quatre grands domaines, qui sont les *« valeurs, objectifs, culture, etc. de l'organisation »*, les *« valeurs, normes et relations avec le groupe de travail »*, les *« compétences requises pour faire le travail »*, et le *« changement personnel lié à l'identité, l'image de soi, et la structure motivationnelle »*. Holton (1996) propose une *« taxonomie des apprentissages »* autour de ces mêmes domaines. Cependant, des représentations plus récentes des contenus d'apprentissage sont proposées et distinguent trois principaux domaines (le travail, le groupe de travail, et l'organisation) afin de constituer un socle commun à la fois plus solide et plus opérationnel pour le développement des échelles de socialisation. C'est le cas du modèle conceptuel de Haueter et al. (2003) qui est le seul à se concentrer de façon cohérente à la fois sur les trois domaines

principaux de socialisation (organisation, travail, groupe de travail) et sur le processus essentiel de socialisation qu'est l'apprentissage.

## **2.2 Effets des tactiques et des pratiques sur l'apprentissage**

Les tactiques institutionnalisées facilitent l'ajustement de l'individu à son nouvel environnement organisationnel (Jones, 1986), incluant le poste et le groupe de travail. Nous pouvons donc formuler les premières hypothèses qui étendent le raisonnement issu de la littérature à de nouveaux indicateurs, et ce, dans un contexte francophone. En effet, à notre connaissance seule l'étude très récente d'Ashforth et al. (2007) relie les tactiques à un ensemble cohérent de variables liées au processus d'apprentissage.

**H1a** : L'institutionnalisation des tactiques est positivement associée à l'apprentissage du domaine « travail » de la socialisation.

**H1b** : L'institutionnalisation des tactiques est positivement associée à l'apprentissage du domaine « organisation » de la socialisation.

**H1c** : L'institutionnalisation des tactiques est positivement associée à l'apprentissage du domaine « groupe de travail » de la socialisation.

Au-delà des tactiques, la littérature suggère que certaines pratiques sont importantes pour aider à la socialisation des nouvelles recrues. Les travaux de Feldman (1976, 1977, 1983, 1989) insistent par exemple sur le rôle des programmes de formation. De même, Louis et al. (1983) évoquent un ensemble de pratiques (e.g. mentoring, formations hors site) utiles à la socialisation des nouvelles recrues. Cependant, une analyse plus détaillée des liens entre les différentes pratiques et le degré de socialisation reste largement absente de la littérature.

Pour l'apprentissage des domaines « travail » et « organisation », les pratiques de formation constituent des leviers évidents et largement évoqués par Feldman (1976, 1977, 1983, 1989). L'existence ou l'absence de telles pratiques correspond à une variable binaire. Aussi, nous formulons la deuxième série d'hypothèses en termes de comparaisons.

**H2a** : L'existence de pratiques liées à la formation au métier est associée à un meilleur apprentissage du domaine « travail » de la socialisation.

**H2b** : L'existence de pratiques liées à la formation au fonctionnement de l'organisation est associée à un meilleur apprentissage du domaine « organisation » de la socialisation.

Afin de faciliter la connaissance et la compréhension du fonctionnement de l'équipe de travail, l'identification de pratiques spécifiques est plus délicate. On peut certes évoquer la présentation des membres de l'équipe, l'organisation de rencontres informelles, les petits-déjeuners et déjeuners d'accueil avec l'équipe, ou encore les expériences de « team building », mais ces pratiques n'ont pas forcément pour objet principal d'aider à connaître et comprendre le fonctionnement de l'équipe, même si elles favorisent le développement de relations interpersonnelles. En l'occurrence, la connaissance et la compréhension d'un groupe de travail repose essentiellement sur le rôle joué par les membres de l'équipe vis-à-vis de la personne recrutée. En se fondant sur l'inventaire des pratiques managériales de Yukl (1990), Hiller (2002) identifie quatre facettes de ce rôle. Deux se rapportent à la dimension humaine du management, et deux se rapportent à l'accomplissement des tâches. Les travaux d'Hiller (2002) reprennent donc les dimensions classiques du rôle du manager (e.g. Blake et Mouton, 1969 ; Hersey et Blanchard 1969),<sup>1</sup> mais leur originalité est de considérer l'exercice de ces pratiques managériales par le groupe de travail plutôt que par le manager. Nous proposons que la dimension humaine des pratiques managériales de l'équipe soit liée à l'apprentissage du domaine « groupe de travail », et formulons une hypothèse complémentaire :

**H2c** : Plus les membres de l'équipe s'engagent dans des interactions liées à la dimension humaine des pratiques managériales, plus l'apprentissage du domaine « groupe de travail » est facilité.

Plus généralement, au-delà de l'identification de pratiques spécifiques, plus les organisations mettent en œuvre un nombre important de pratiques, plus l'apprentissage des trois domaines de socialisation est facilité. Considérons par exemple l'apprentissage du domaine « travail ». L'apprentissage de ce domaine de socialisation peut être accéléré par un ensemble très large de pratiques comme les parcours de rendez-vous, l'organisation de rencontres, etc. Si les pratiques de socialisation sont souvent ciblées sur un domaine principal, elles contribuent cependant à l'apprentissage des autres domaines. Une formation au métier

---

<sup>1</sup> Il s'agit des dimensions « task » et « people ».

peut ainsi être l'occasion de rencontres qui vont faciliter l'apprentissage du domaine « organisation ». Nous pouvons donc élaborer une troisième série d'hypothèses :

**H3a** : Le nombre de pratiques mises en œuvre est positivement associé au domaine « travail » de la socialisation.

**H3b** : Le nombre de pratiques mises en œuvre est positivement associé au domaine « organisation » de la socialisation.

**H3c** : Le nombre de pratiques mises en œuvre est positivement associé au domaine « groupe de travail » de la socialisation.

### **2.3 Entre tactiques et pratiques: une approche contingente**

Au-delà des effets directs sur les trois indicateurs retenus, nous proposons que l'effet des tactiques de socialisation n'est possible que si celles-ci s'accompagnent d'un nombre suffisant de pratiques concrètes, c'est-à-dire d'une mise en œuvre de plusieurs actions de socialisation. À titre d'exemple, si aucune pratique n'est mise en œuvre pour faciliter l'apprentissage du travail, le fait que la socialisation soit institutionnalisée ou non, n'influencera pas l'apprentissage de ce domaine. Le fait d'institutionnaliser les tactiques peut certes permettre de donner plus de repères et de réduire l'anxiété des individus concernés, mais ces repères et ces guides ne joueront que sur les indicateurs attitudinaux, pas sur l'apprentissage. À l'inverse, si l'institutionnalisation des tactiques de socialisation s'accompagne d'une mise en œuvre de pratiques d'intégration, l'effet des tactiques devrait être renforcé. L'effet des tactiques sur les trois domaines d'apprentissage doit donc être porté par un ensemble de pratiques permettant de développer ces apprentissages. Nous pouvons donc formuler les hypothèses ci-après. Pour reprendre les termes de Cortina et Folger (1998), les hypothèses H4a, H5a, H6a traduisent la présence d'un effet, et H4b, H5b, H6b l'absence d'un effet. Nous développerons dans la section méthodologie la démarche des auteurs pour justifier le test de ce type d'hypothèses, a priori similaires.

**H4a** : Lorsque le nombre de pratiques mises en œuvre est élevé, l'institutionnalisation des tactiques est positivement associée à l'apprentissage du domaine « travail ».

**H4b** : Lorsque le nombre de pratiques mises en œuvre est faible, l'institutionnalisation des tactiques n'est pas associée à l'apprentissage du domaine « travail ».

Le même raisonnement peut être tenu pour le domaine organisation :

**H5a** : Lorsque le nombre de pratiques mises en œuvre est élevé, l'institutionnalisation des tactiques est positivement associée à l'apprentissage du domaine « organisation ».

**H5b** : Lorsque le nombre de pratiques mises en œuvre est faible, l'institutionnalisation des tactiques n'est pas associée à l'apprentissage du domaine « organisation ».

À nouveau, nous appliquons le même raisonnement pour le domaine « groupe de travail ». Cependant, le « véhicule » qui porte l'effet des tactiques sur ce domaine d'apprentissage est moins lié aux pratiques d'intégration de l'organisation qu'à l'engagement des autres membres de l'équipe dans la dimension humaine des pratiques managériales (ex. considération, soutien). Nous pouvons donc formuler les hypothèses suivantes :

**H6a** : Lorsque les membres de l'équipe s'engagent fréquemment dans des interactions relatives à la dimension humaine du management, l'institutionnalisation des tactiques est positivement associée à l'apprentissage du domaine « groupe de travail ».

**H6b** : Lorsque les membres de l'équipe s'engagent rarement dans des interactions relatives à la dimension humaine du management, l'institutionnalisation des tactiques n'est pas associée à l'apprentissage du domaine « groupe de travail ».

### **3 Méthodologie**

#### **3.1 L'application de la procédure de Cortina et Folger (1998)**

Les hypothèses H4, H5 et H6 méritent une attention particulière car elles portent sur les conditions d'occurrence ou non d'un effet. Comme le soulignent Cortina et Folger (1998, p.338), établir les conditions d'occurrence d'un effet est « *aussi important que de montrer l'existence de l'effet* ». Comprendre un effet, c'est aussi savoir dans quelles conditions il ne se produit pas (Greenwald, 1993). Inversement, limiter les investigations à la seule occurrence des effets constitue une violation d'un principe scientifique essentiel (Greenwald, Pratkanis, Leippe et Baumgardner, 1986). Cependant, l'acceptation d'une hypothèse nulle requiert des précautions méthodologiques importantes. Cortina et Folger (1998) évoquent à cet égard trois

objections majeures. Premièrement, des problèmes relatifs au design de la recherche peuvent empêcher de constater un effet qui néanmoins existerait (étapes 1 et 2). Deuxièmement, le seuil de (non) significativité statistique peut être trop proche des seuils habituellement retenus ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ), empêchant de faire réellement la différence entre la présence ou l'absence d'un effet (étape 3). Enfin, la prise en compte des intervalles de confiance peut changer l'interprétation des résultats (étape 4). Ces auteurs proposent une procédure en quatre étapes, qui permet d'écarter ces trois objections. Ces quatre étapes consistent à: 1/ établir que l'effet en question peut être détecté sous certaines conditions liées à une seconde variable explicative, 2/ établir que le seuil de significativité associé à l'observation d'absence de l'effet n'atteigne pas les seuils les plus souples ( $p > 0,10$ ), 3/ montrer que les mesures de l'effet entre les étapes 1 et 2 sont significativement différentes, et 4/ prendre en compte les intervalles de confiance pour les valeurs observées. Nous présenterons donc les résultats relatifs aux hypothèses H4, H5 et H6 selon cette procédure.

### **3.2 Échantillon**

Dans la mesure où la socialisation est particulièrement intense lors du franchissement d'une barrière inclusive (Schein, 1971), il est pertinent d'aborder la question de la socialisation auprès d'un échantillon de personnes nouvellement recrutées. Dans cet esprit, un questionnaire a été envoyé au printemps 2007 par voie postale aux anciens étudiants diplômés de Master 2 d'une université française.

Sur les 1354 questionnaires envoyés, 201 ont été retournés, soit un taux de réponse de 14,84%. Six questionnaires ont été exclus en raison du nombre important de valeurs manquantes : ainsi, 195 questionnaires étaient exploitables. 56 % des répondants étaient des femmes et l'âge moyen était de 25,8 ans ( $\sigma = 5,4$ ). 16% des organisations qui employaient ces diplômés comportaient moins de 50 salariés, 13% entre 51 et 200, 22% entre 201 et 1 000, 25% entre 1 000 et 10 000, et 24% plus de 10 000. Cinq salariés avaient une ancienneté dans le poste supérieure à deux ans ; en excluant ces valeurs statistiquement aberrantes de l'échantillon, l'ancienneté moyenne dans le poste était de 7,40 mois ( $\sigma = 4,22$ ). Les principaux secteurs d'activité représentés étaient la banque-finance-assurance (30,9%),

l'industrie (16,2%), l'audit et le conseil (15,7%), la communication et les médias (7,3%), l'informatique (6,8%) et l'immobilier (5,8%)<sup>2</sup>.

### 3.3 Opérationnalisation des variables

**Les tactiques de socialisation.** Si l'échelle de Jones (1986) s'impose clairement comme le socle conceptuel et empirique commun aux recherches sur les tactiques de socialisation, elle n'est pas exempte de limites. En particulier, un nombre important d'items de l'échelle, parmi les 30 qui la composent, révèlent des qualités psychométriques médiocres. C'est pourquoi l'utilisation de l'échelle de Jones s'accompagne fréquemment d'une suppression de certains items (e.g. Black et Ashford, 1995). À cet égard, nous avons suivi l'approche de Cable et Parsons (2001) qui suggère de ne retenir que 12 items, en sélectionnant pour chacune des six facettes les deux meilleurs items identifiés dans l'ACP de Jones (1986). Nous avons par ailleurs utilisé une mesure agrégée des six facettes, largement admise dans la littérature, car celles-ci partagent une dimension commune correspondant au degré d'institutionnalisation des tactiques de socialisation (Jones, 1986). À titre d'exemple, les items retenus incluent « *Les étapes d'une carrière sont clairement spécifiées dans cette organisation* », « *La plupart de ma formation dans l'entreprise s'est passée séparément des autres recrutés* » (R : item inversé), et « *Je trouve que les 'anciens' de l'entreprise m'ont tenu à distance jusqu'à ce que je me conforme à leurs attentes* » (R).

**L'apprentissage.** Trois échelles de socialisation concernent les indicateurs d'apprentissage. Celle d'Ostroff et Kozlowski (1992) est très ancrée dans un courant de recherche sur l'acquisition d'informations, et semble réductrice car l'apprentissage est essentiellement lié à la notion de connaissance. L'échelle d'Anakwe et Greenhaus (1999) n'a pas été publiée intégralement, et n'a jamais été reprise. Enfin, celle de Haueter et al. (2003) constitue le choix le plus approprié pour notre problématique. Conçue pour recentrer la mesure de la socialisation sur l'apprentissage de ses trois domaines clés, elle mobilise les notions de connaissances, de compréhension, et de capacité à satisfaire les attentes de rôles. À titre d'exemple, pour le domaine « organisation », les items de l'échelle incluent : « *Je comprends la 'politique' interne dans mon entreprise (ex : qui décide, qui est influent, ...)* », « *Je*

---

<sup>2</sup> Les autres secteurs (comme la distribution, les télécommunications, le tourisme, le secteur public par exemple) concernaient chacun moins de 5% de l'échantillon.



*comprends comment agir afin d'être en phase avec les valeurs et croyances de mon entreprise* », et « *Je connais l'histoire de mon entreprise (ex : quand et qui a fondé l'entreprise, les produits / services à l'origine...)* ».

**Les pratiques de socialisation.** Les participants indiquaient également s'ils avaient pu ou non bénéficier de pratiques de socialisation. Pour les pratiques liées à la formation métier, la question était « *J'ai pu suivre une formation au métier que j'exerce* ». Pour les pratiques liées à la formation au fonctionnement de l'entreprise, la question était : « *J'ai pu suivre une formation sur le fonctionnement de l'entreprise (outils, process, etc.)* ». Pour la dimension humaine des pratiques managériales des membres de l'équipe, ce sont les items de Hiller (2002) qui ont été utilisés. Pour limiter la longueur du questionnaire, nous avons utilisé les quatre meilleurs items de chacune des facettes proposées par Hiller (2002). À titre d'exemple, les items de l'échelle incluent : avec quelle fréquence vos collègues interviennent pour « *créer une ambiance de cohésion* », « *vous aider si besoin* », « *vous aider à développer vos compétences* », « *vous apprendre des choses* ». Enfin, pour mesurer le nombre de pratiques, nous avons préalablement interrogé un ensemble de DRH, RRH et responsables de recrutement sur les pratiques d'intégration les plus souvent mises en œuvre dans leur entreprise. Neuf pratiques ainsi recensées ont fait chacune l'objet d'une question spécifique. Une question ouverte permettait aux répondants d'indiquer s'ils avaient pu bénéficier d'une autre pratique non mentionnée. Le nombre de pratiques mises en œuvre a été calculé par l'addition des réponses positives aux 10 questions correspondantes.

**Les variables de contrôle.** Afin de tenir compte des effets de variables démographiques, plusieurs variables de contrôles ont été incluses : l'ancienneté, le sexe, l'âge et la taille de l'entreprise.

## **4 Résultats**

Toutes les échelles de mesure utilisées sont de type Likert en 5 points, à l'exception de certaines variables binaires (existence de pratiques de socialisation). Afin de ne pas introduire de biais lié au type de socialisation (Schein, 1971), nous avons exclu de l'échantillon les 5

individus dont l'ancienneté dans le poste était supérieure à deux ans. Nous retiendrons le seuil de significativité de  $p < .05$  pour le test des hypothèses.

#### 4.1 Analyse des échelles

Le tableau 1 présente les qualités psychométriques des échelles. Toutes ont une fiabilité très bonne, avec des coefficients Alpha de Cronbach supérieurs à 0,8.

**Tableau 1 : Statistiques descriptives, corrélations, et fiabilité des échelles.**

Variables	Items	Moy.	$\sigma$	1	2	3	4	5
1. Institutionnalisation des tactiques (a)	11	3.03	.71	(.82)				
2. Apprentissage - « Travail »	11	4.21	.44	.26**	(.85)			
3. Apprentissage - « Organisation »	12	4.11	.48	.23**	.52**	(.85)		
4. Apprentissage - « Groupe de travail »	12	4.06	.46	.36**	.63**	.53**	(.87)	
5. Dimension humaine des pratiques managériales de l'équipe (b)	8	2.98	1.01	.37**	.19**	.02	.24**	(.93)

(a): Jones (1986). Sur les 12 items, un seul diminuait la fiabilité de l'échelle, et n'était pas corrélé avec les autres. Il a été supprimé. Les coefficients alpha **de Cronbach** sont indiqués en diagonale, entre parenthèses.

\* :  $p \leq 0,05$  ; \*\* :  $p \leq 0,01$ .

#### 4.2 Les effets des tactiques de socialisation

Les hypothèses H1a, H1b, et H1c portent sur l'existence d'une relation positive entre l'institutionnalisation des tactiques et l'apprentissage des trois domaines de socialisation. Le tableau 1 met en évidence l'existence de corrélations positives et significatives entre ces variables, ce qui corrobore la pertinence des hypothèses H1. Cependant, afin de tenir compte des effets de taille, nous avons choisi de tester ces trois hypothèses en incluant les variables de contrôle dans un modèle de régression multiple hiérarchique (Tableau 2).

**Tableau 2 : Régressions multiples hiérarchiques pour les hypothèses H1**

	<b>H1a (« travail »)</b>		<b>H1b « organisation »</b>		<b>H1c « groupe de travail »</b>	
Variables explicatives	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 1	Bloc 2
Sexe	.023	-.017	.083	.048	.072	.027
Age	.135	.177*	.129	.166*	.090	.137
Ancienneté dans le poste	.021	.085	.034	.092	-.084	-.013
Taille (organisation)	.130	.106	-.242**	-.263**	.017	-.009
Tactiques		.334**		.298**		.373**
R carré	.034	.136	.083	.165	.018	.146
F	1.571	5.657**	4.090**	7.088**	.799	6.066**

\* :  $p \leq 0,05$  ; \*\* :  $p \leq 0,01$ .

Les coefficients  $\beta$  standardisés concernant les tactiques sont positifs et statistiquement significatifs, tout comme les statistiques F pour le bloc 2, ce qui corrobore à nouveau les hypothèses H1a, H1b et H1c.

### 4.3 Les effets des pratiques de socialisation

Les hypothèses H2a et H2b concernent des variables explicatives binaires. Nous utiliserons donc l'analyse par T-tests (Tableau 3).

**Tableau 3 : T-tests pour les hypothèses H2a et H2b**

	ddl	T	Sig (bilatérale)	Différence entre les moyennes
H2a	187	-2.549	.011*	-.1664
H2b	187	-1.240	.216	-.0901

L'hypothèse H2a est corroborée ( $p < .05$ ), avec une différence de moyennes dans le sens des prédictions. En effet, les personnes ayant bénéficié d'une pratique de formation au métier ont un niveau d'apprentissage du domaine « travail » supérieur aux autres. En revanche, l'hypothèse H2b n'est pas validée ( $p > .05$ ). Si le signe de la différence est conforme aux prédictions, le test ne permet pas de vérifier que les personnes ayant bénéficié d'une pratique de formation au fonctionnement de l'entreprise ont un niveau d'apprentissage du domaine « organisation » supérieur aux autres.

L'hypothèse H2c peut être testée par analyse de régression en raison des qualités métriques des variables mises en relation (Tableau 4). Le coefficient  $\beta$  standardisé est positif

et statistiquement significatif, tout comme la statistique F, ce qui corrobore l'hypothèse H2c. Plus les membres de l'équipe s'engagent dans une dimension humaine des pratiques managériales, plus l'apprentissage du domaine « groupe de travail » est facilité.

**Tableau 4 : Analyses de régressions hiérarchiques multiples pour H2c.**

	<b>H2c « groupe de travail »</b>	
Variables explicatives	Bloc 1	Bloc 2
Sexe	.072	.027
Age	.090	.137
Ancienneté dans le poste	-.084	-.013
Taille (organisation)	.017	-.009
Dimension humaine des pratiques managériales de l'équipe		.373**
R carré	.018	.146
F	.799	6.066**

\* :  $p \leq 0,05$  ; \*\* :  $p \leq 0,01$ .

Les hypothèses H3a, H3b, H3c portent sur l'existence d'une relation positive entre le nombre de pratiques mises en œuvre et l'apprentissage. Les coefficients  $\beta$  standardisés sont positifs et statistiquement significatifs, tout comme les statistiques F, ce qui corrobore les hypothèses H3a, H3b et H3c (Tableau 5).

**Tableau 5 : Régressions multiples hiérarchiques pour les hypothèses H3**

	<b>H3a (« travail »)</b>		<b>H3b « organisation »</b>		<b>H3c « groupe de travail »</b>	
Variables explicatives	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 1	Bloc 2
Sexe	.023	.011	.083	.072	.072	.060
Age	.135	.124	.129	.119	.090	.077
Ancienneté dans le poste	.021	.038	.034	.051	-.084	-.064
Taille (organisation)	.130	.095	-.242**	-.275**	.017	-.020
Nombre de pratiques		.222**		.210**		.248**
R carré	.034	.081	.083	.126	.018	.077
F	1.571	3.174**	4.090**	5.172**	.799	2.968*

\* :  $p \leq 0,05$  ; \*\* :  $p \leq 0,01$ .

#### 4.4 L'approche contingente

Afin de suivre la procédure de Cortina et Folger (1998), nous présenterons nos résultats selon les quatre étapes proposées par les auteurs, pour les hypothèses H4, H5 et H6.

**Étapes 1 et 2 :** Pour définir un nombre élevé ou faible de pratiques, nous avons scindé l'échantillon en deux autour de sa moyenne. Le même raisonnement a été appliqué pour les pratiques managériales.

**Tableau 6 : Résultats pour les étapes 1 et 2 de Cortina et Folger (1998)**

	Condition	Variable dépendante	Corrélation	N <sub>a</sub> , N <sub>b</sub>	N
H4a	Nombre élevé de pratiques ( $\geq 6$ )	Apprentissage (Travail)	.32**	85	189
H4b	Nombre faible de pratiques ( $\leq 5$ )		.01 ( $p > 0.1$ )	104	
H5a	Nombre élevé de pratiques ( $\geq 6$ )	Apprentissage (Organisation)	.35**	85	189
H5b	Nombre faible de pratiques ( $\leq 5$ )		.02 ( $p > 0.1$ )	104	
H6a	Forte dimension humaine des pratiques managériales de l'équipe	Apprentissage (Groupe de travail)	.41**	107	186
H6b	Faible dimension humaine des pratiques managériales de l'équipe		.16 ( $p > 0.1$ )	79	

\* :  $p \leq 0,05$  ; \*\* :  $p \leq 0,01$ .

Les exigences des étapes 1 et 2 relatives à la procédure de Cortina et Folger (1998) sont satisfaites (tableau 6). En effet, les hypothèses H4a, H5a et H6a sont vérifiées, avec des corrélations respectivement de 0.32 ( $p < .01$ ), 0.35 ( $p < .01$ ) et 0.41 ( $p < .01$ ). Sous certaines conditions (nombre élevé versus faible de pratiques), l'effet des tactiques de socialisation sur les indicateurs d'apprentissage est donc observé (étape 1). Sous d'autres conditions (H4b, H5b et H6b), les corrélations entre tactiques de socialisation et indicateurs d'apprentissage sont très faibles et non significatives, même en retenant une valeur de seuil des plus « libérales » ( $p > .1$ ) comme le recommandent Cortina et Folger (1998) pour l'étape 2.

**Étape 3 :** Afin d'écarter l'objection possible selon laquelle les coefficients de corrélation observés auraient été à peine significatifs pour les hypothèses H4a, H5a, H6a et à peine non significatifs pour les hypothèses H4b, H5b, H6b, il faut s'assurer que les coefficients diffèrent significativement l'un de l'autre. Tomassone, Lesquoy et Millier (1983) recommandent d'utiliser la régression multiple, et rappellent que l'effet de l'introduction de (p-q) variables dans une régression peut être testée par  $F = [(R_p^2 - R_q^2) / (p-q)] / [(1 - R_p^2) / (n-p-1)]$ . Les

niveaux de significativité de F sont alors donnés dans les tables statistiques relatives au test de Fisher, en l'occurrence, le seuil de significativité de  $F = 3$  (Tableau 7).

**Tableau 7 : Résultats pour l'étape 3 de Cortina et Folger (1998)**

Domaines :	« Travail » (H4a,b)	« Organisation » (H5a,b)	« Groupe de travail » (H6a,b)
F	4,35*	1,97	3,79 *

L'étape 3 de Cortina et Folger (1998) est satisfaite pour les hypothèses H4a,b et H6a,b mais pas pour l'hypothèse H5a,b.

**Étape 4 :** Il s'agit de prendre en compte les intervalles de confiance, afin de tester si les erreurs d'estimation propres à notre échantillon ne pourraient pas modifier nos conclusions quant aux conditions d'existence et d'absence d'un effet. Tout d'abord, les intervalles de confiance relatifs aux hypothèses H4a, H5a et H6a ne doivent pas contenir la valeur 0. Ce premier point est vérifié car les bornes inférieures des intervalles varient de  $r=0,14$  à  $r=0,26$  (Tableau 8). Deuxièmement, les intervalles de confiance relatifs aux hypothèses H4b, H5b, et H6b ne doivent idéalement pas contenir de valeur de  $r$  qui soit statistiquement différente de 0. Ce point est vérifié pour les hypothèses H4b et H5b, mais pas pour H6b.

**Tableau 8 : Résultats pour l'étape 4 de Cortina et Folger (1998).**

	R	N <sub>a</sub> , N <sub>b</sub>	Seuil de significativité pour $r$	$r_{inf}$ (95%) et $r_{sup}$ (95%)
H4a	0,32	85	0,21 ( $p = 0,05$ )	$0 < r_{inf} = 0,14$
H5a	0,35	85	0,22 ( $p = 0,05$ )	$0 < r_{inf} = 0,15$
H6a	0,41	107	0,19 ( $p = 0,05$ )	$0 < r_{inf} = 0,26$
H4b	0,01	104	0,19 ( $p = 0,05$ )	$r_{sup} = 0,17 < 0,19$
H5b	0,02	104	0,19 ( $p = 0,05$ )	$r_{sup} = 0,18 < 0,19$
H6b	0,16	79	0,22 ( $p = 0,05$ )	$0,22 < r_{sup} = 0,34$

Pour conclure, les étapes 1 et 2 de la procédure de Cortina et Folger (1998) sont validées pour les trois hypothèses H4, H5 et H6. Dans l'étape 3, H4 et H6 sont validées, mais pas H5. Dans l'étape 4, H4 et H5 sont validées, mais pas H6. Par conséquent, H4 est totalement validée tout au long des 4 étapes de la procédure de Cortina et Folger (1998), mais H5 et H6 sont validées dans trois étapes sur 4. Compte tenu du caractère très exigeant de la procédure de Cortina et Folger (1998), les résultats empiriques apportent un niveau de validation très bon (H4) ou bon (H5 et H6) des hypothèses.

## **5 Discussion et conclusion**

### **5.1 Synthèse et contributions**

Les hypothèses H1a, H1b, H1c relatives aux effets de l'institutionnalisation des pratiques de socialisation sur l'apprentissage sont corroborées, et étendent les résultats empiriques antérieurs à des indicateurs directs de socialisation fondés sur les notions de connaissance et de compréhension des trois domaines principaux de la socialisation.

Les hypothèses H2a et H2c relatives à l'effet de l'occurrence de pratiques de socialisation sur l'apprentissage de domaine de socialisation sont également corroborées. Elles montrent qu'un certain nombre de pratiques spécifiques sont associées à une meilleure socialisation. En revanche, les résultats de l'hypothèse H2b ne sont pas statistiquement significatifs, même s'ils vont dans le sens des prédictions. Une interprétation possible est que les formations au fonctionnement de l'entreprise sont en général moins poussées que les formations au métier, et leur impact par conséquent plus limité. Nous suggérons également que le contenu de ces formations pourrait être inconsistant et leur déroulement inadapté pour l'acquisition des connaissances sur le fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, l'organisation est un domaine d'apprentissage particulièrement complexe, ce qui limite à nouveau la force de la relation. Globalement, les résultats obtenus montrent qu'il existe des pratiques spécifiques favorisant la socialisation des nouvelles recrues, à travers un meilleur apprentissage des trois domaines clés (l'organisation, le travail, le groupe de travail). L'importance d'une prise en compte plus fine des pratiques, au-delà des tactiques, est donc mise en évidence.

Les hypothèses H3a, H3b, H3c considèrent non pas une pratique particulière, mais l'intensité de l'effort d'intégration des nouveaux collaborateurs par l'organisation. Une relation positive et significative a ainsi été observée pour chacune de ces trois hypothèses, et H3a, H3b, H3c sont donc corroborées. Cette recherche est à notre connaissance la première à utiliser l'échelle de Haueter et al. (2003) en lien avec les tactiques et les pratiques de socialisation. En d'autres termes, une autre contribution de notre recherche consiste à élargir le raisonnement théorique antérieur à d'autres variables essentielles pour traiter de la question de la socialisation, et à un contexte francophone.

Au-delà des effets directs des tactiques et des pratiques de socialisation, notre recherche analyse également les rôles respectifs des pratiques et des tactiques sur les trois

domaines d'apprentissage. Plus précisément, nous défendons l'idée que l'effet des tactiques de socialisation n'est pas systématique et universel, contrairement à ce que suggère la littérature. Nous proposons une vision contingente des effets des tactiques, qui repose sur la proposition générale suivante : les pratiques constituent un support nécessaire par lequel est véhiculé l'effet des tactiques. Les résultats montrent clairement l'existence de corrélations positives et significatives entre tactiques et apprentissage sous certaines conditions. Pour les domaines « travail » et « organisation », c'est l'intensité (c'est-à-dire le nombre) des pratiques mises en œuvre qui accentue l'effet des tactiques. Pour le domaine « groupe de travail », c'est la dimension humaine des pratiques managériales de l'équipe qui renforce l'effet des tactiques.

## **5.2 Limites et voies de recherche**

Les résultats obtenus concernent des indicateurs spécifiques et directs de la socialisation, qui renvoient à une définition en termes de processus d'apprentissage. Ce choix peut être considéré comme une limite, car le raisonnement sous-jacent à l'approche contingente proposée ne peut pas être étendu aux variables attitudinales, beaucoup trop générales. Nous pensons cependant que les résultats soulignent surtout la nécessité de prendre en considération des mesures pertinentes de la socialisation, qui restent cohérentes par rapport au socle théorique et conceptuel de la socialisation organisationnelle.

Sur le plan méthodologique, deux limites principales doivent être soulignées. Il s'agit du taux de réponse relativement faible, et de la nature des réponses (auto-rapportées). Concernant le taux de réponse, il reste cependant comparable à ceux observés dans des études similaires. Il est donc peu vraisemblable que des biais de non-réponses aient affecté nos résultats. Recourir à des mesures auto-rapportées a été un choix visant à ne pas alourdir le protocole de l'étude. En outre, comme l'expliquent Sackett et Larson (1990), ce type de questionnaire reste le plus approprié lorsque les construits étudiés renvoient à des processus psychologiques internes qui sont le mieux évalués par la personne qui en fait l'expérience.

Les voies de recherche sont encore nombreuses. D'un côté, la littérature sur les tactiques de socialisation est abondante. Elle s'intéresse principalement à l'analyse de ses conséquences directes et/ou indirectes sur un ensemble assez large d'indicateurs de socialisation, et de ses antécédents. D'un autre côté, les pratiques de socialisation restent relativement « oubliées », et les recherches qui s'y intéressent se concentrent principalement



sur les effets et la conception de programmes d'intégration spécifiques. L'approche contingente développée dans cette recherche montre au contraire l'importance de prendre en compte ces deux aspects des processus d'intégration pour parvenir à une meilleure compréhension du processus et de ses effets sur l'apprentissage. Les recherches futures pourraient ainsi avantageusement se recentrer sur des indicateurs directs de la socialisation (comme l'apprentissage et l'intériorisation), et prendre en compte non seulement les tactiques, mais également la nature et l'importance des pratiques mises en œuvre.

### **5.3 Implications managériales**

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette recherche. Premièrement, la mise en œuvre de certaines pratiques d'intégration permet de faciliter et d'accélérer le processus de socialisation. En particulier, les formations métier favorisent clairement l'apprentissage du domaine « travail », et le comportement de l'équipe de travail vis-à-vis des nouvelles recrues influence directement l'apprentissage du domaine « groupe de travail ». En revanche, il semble que les actions généralement mises en œuvre pour faire connaître et comprendre l'entreprise soient moins efficaces, et mériteraient d'être reconsidérées. Il s'agirait alors de renforcer la qualité des formations consacrées à la stratégie, à l'histoire, et à la culture de l'entreprise. Deuxièmement, dans la continuité de l'apport précédent, les directions de ressources humaines ne peuvent compter sur un effet institutionnalisant des tactiques que sous réserve de la mise en œuvre de pratiques cohérentes. Par ailleurs, certaines de ces pratiques relèvent directement, voire exclusivement, du management. Cela signifie que les pratiques décidées à l'échelle du management, quand elles divergent des tactiques, sont susceptibles d'annuler ou de réduire les effets des tactiques souhaitées par la DRH pour l'ensemble de l'organisation. Troisièmement, si les pratiques peuvent être ciblées certes vers un domaine d'apprentissage spécifique, elles ont également un impact sur l'ensemble des domaines de socialisation. En d'autres termes, l'effort consenti par l'organisation, à travers par exemple le nombre de pratiques mises en œuvre, porte ses fruits sur l'ensemble des domaines d'apprentissage. Il ne s'agit pas pour autant de maximiser ce nombre, mais de l'optimiser en définissant des grappes de pratiques adaptées aux enjeux et objectifs RH à court et moyen termes.

## BIBLIOGRAPHIE

ALLEN, N.J., & MEYER, J.P. (1990). Organizational socialization tactics : A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 4, 847-858.

ANAKWE, U., & GREENHAUS, J. (1999). Effective socialization of employees : A socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 11, 3, 315-329.

ASHFORD, S.J., & BLACK, S.J. (1996). Proactivity during organizational entry : The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.

ASHFORTH, S.J., & SAKS, A.M. (1996). Socialization tactics : Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 1, 149-178.

ASHFORTH B.E., SAKS, A.M., & LEE R.T. (1998). Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context. *Human Relations*, 51, 897-926

ASHFORTH, B.E., SLUSS, D.M. & SAKS, A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 3, 413-446.

BAUER, T., MORRISON, E., & CALLISTER, R. (1998). Organizational socialization : A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214.

BLACK, J.S. (1992). Socializing American expatriate managers overseas : Tactics, tenure, and role innovation. *Group & Organization Management*, 17, 171-192.

BLACK, J.S., & ASHFORD, S.J. (1995). Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires. *Human Relations*, 48, 4, 421-437.

BLAKE, R.R., & MOUTON, J.S. (1969). Les deux dimensions du management. Paris: Éditions d'organisation.

BOURHIS, A. (2004). Des difficultés de la mesure du niveau de socialisation dans les organisations. Actes du 15ème congrès de l'AGRH, Montréal, Tome 2, 683-698.

BRAVO, M.J., PEIRO, J.M., RODRIGUEZ, I. & WHITELEY, W.T. (2003). Social antecedents of the role stress and career enhancing strategies of newcomers to organizations : A longitudinal study. *Work & Stress*, 17, 3, 195-217.

CABLE, D.M., & PARSONS, C.K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-22.

CHAO, G.T., O'LEARY-KELLY, A.M., WOLF, S., KLEIN, H.J., & GARDNER, P.D. (1994). Organizational socialization : Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 5, 730-743.

COOPER-THOMAS, H.D., VAN VIANEN, A., & ANDERSON, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 1, 52-78.

CORTINA, J.M., & FOLGER, R.G. (1998). When is it acceptable to accept a null hypothesis ? No way, Jose ? *Organizational Research Methods*, 1, 3, 334-350.

DALMAS, M., DURRIEU, F., FABRE, C., & ROUSSEL, P. (2006). La gestion de l'entrée organisationnelle des jeunes diplômés : une typologie des pratiques d'entreprises françaises. XVIIème congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 Novembre 2006, Reims.

- DUBAR, C. (1995). *La socialisation - Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin (2ème éd.).
- FABRE, C. (2005). La mesure de la socialisation organisationnelle, dans *Comportement organisationnel* Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, De Boeck, 292-302.
- FELDMAN, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-451.
- FELDMAN, D. C. (1977). The role of initiation activities in socialization. *Human Relations*, 30, 977-990.
- FELDMAN, D.C. (1983). A Socialization Process that Helps New Recruits Succeed, dans Hackman, J.R., Lawler, E.E, & Porter, L.W. (eds), *Perspectives on Behavior in Organization*, 170-177. McGraw Hill (2nd edition).
- FELDMAN, D.C. (1989). Socialization, resocialization, and training, in Goldstein I.L. (ed), *Training and development in organizations*, 376-416. San Francisco: Jossey Bass,
- FISHER, C.D. (1986). Organizational socialization : An integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- FOGARTY, T.J., & DIRSMITH, M.W. (2001). Organization socialization as instrument and symbol : An extended institutional theory perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 3, 247-266.
- FOURNIER, V., & PAYNE, R. (1994). Change in self-construction during the transition from university to employment : A personal construct psychology approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 297-314.
- GRANT, E.S., & BUSH, A.J. (1996). Salesforce socialization tactics: Building organizational value congruence. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16, 3, 17-32.
- GREENWALD, A.G. (1993). Consequences of prejudice against the null hypothesis. In Keren, G., & Lewis, C. (Eds.), *A handbook for data analysis in the behavioral sciences : Methodological issues*, 419-448. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- GREENWALD, A.G., PRATKANIS, A.R., LEIPPE, M.R. & BAUMGARDNER, M.H. (1986). Under what conditions does theory obstruct research progress? *Psychological Review*, 93, 216-229.
- GRIFFIN, A.E.C., COLELLA, A., & GOPARAJU, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics : An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10, 4, 453-474.
- GRUMAN, J., SAKS, A. & ZWEIG, D. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behavior: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104.
- HAUETER, J.A., MACAN, T.H., & WINTER, J. (2003). Measurement of newcomer socialization : Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 1, 20-39.
- HERSEY, P., & BLANCHARD, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership: Is there a best style of leadership? *Training and Development Journal*. 33, 6, 26-34.
- HILLER, N.J. (2002). Understanding and measuring shared leadership in work teams. Pennsylvania State University, University Park, PA, USA, [http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/awards/CCL\\_kenclark\\_hiller.pdf](http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/awards/CCL_kenclark_hiller.pdf).
- HOLTON, E.F. (1996). New employee development : A review and reconceptualization. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 3, 233-252.

JONES, G.R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization : An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8, 3, 464-474.

JONES, G.R. (1986). Socialization tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 2, 262-279.

KAMMEYER-MUELLER, J.D., & WANBERG, C.R. (2003). Unwrapping the organizational entry process : Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 779-794.

KIM T.Y., CABLE D.M., & KIM S.P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 2, 232-241.

KING, R.C., & SETHI, V. (1998). The impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals. *Journal of Management Information Systems*, 14, 4, 195-217.

KRAIMER, M.L. (1997). Organizational goals and values : A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7, 4, 425-447.

LACAZE D. (1998). La socialisation du personnel en contact avec la clientèle dans les services, Actes du 9ième Congrès de l'AGRH, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Tome 2, 667-688.

LOUIS, M.R. (1980). Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 227-251.

LOUIS M.R., POSNER, B.Z., & POWELL, G.N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.

MENGUC B., HAN S.L., & AUH, S. (2007). A test of a model of new salespeople's socialization and adjustment in a collectivist culture. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27, 2, 149-468.

MIGNEREY, J.T., RUBIN, R.B., & GORDEN, W.I. (1995). Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, 22, 1, 54-85.

OSTROFF, C., & KOZLOWSKI, S.W.J. (1992). Organizational socialization as a learning process : The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.

REICHERS, A.E. (1997). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 2, 278-287.

RIORDAN, C.M., WEATHERLY, E.W., VANDENBERG, R.J., & SELF, R.M. (2001). The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13, 2, 159-176.

SACKETT P.R., & LARSON J.R. (1990). Research strategies and tactics, dans Dunnette M.D. & Hough L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, 419-489). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

SCHEIN, E.H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.

SCHEIN, E.H. (1971). The individual, the organization, and the career : A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 4, 401-426.

SCHEIN, E.H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review*, Fall, 53-65.

TAORMINA, R.J. (1999). Predicting employee commitment and satisfaction: The relative effects of socialization and demographics. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 6, 1060-1076.

TAORMINA, R.J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1, 76-94.

THOMAS, H.D.C., & ANDERSON, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization : A study of recruits entering the British army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.

TOMASSONE, R., LESQUOY, E., & MILLIER, C. (1983). *La régression: nouveaux regards sur une ancienne méthode statistique*. Masson, Paris.

VAN MAANEN, J. (1978). People processing : Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, Summer, 19-36.

VAN MAANEN, J., & SCHEIN, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

YI, X., & UEN, J.F. (2006). Relationship between organizational socialization and organizational identification of professionals: Moderating effects of personal work experience and growth need strength. *The journal of American Academy of Business*, 10, 1, 362-371.

YUKL, G. (1990). *Skills for managers and leaders: texts, cases, and exercises*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

ZAHRLY, J., & TOSI, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 59-74.